



XIV COLÓQUIO INTERNACIONAL DE GESTÃO UNIVERSITÁRIA – CIGU

A Gestão do Conhecimento e os Novos Modelos de Universidade

Florianópolis – Santa Catarina – Brasil
3, 4 e 5 de dezembro de 2014.

ISBN: 978-85-68618-00-4

O PROCESSO DE FORMULAÇÃO E IMPLEMENTAÇÃO DAS ESTRATÉGIAS A PARTIR DA PERCEPÇÃO DE SEUS REITORES: ESTUDO MULTICASOS NAS UNIVERSIDADES DE SANTA CATARINA

Giselly Rizzatti

Universidade Federal de Santa Catarina-UFSC

girizzatti@gmail.com

Mauricio Fernandes Pereira

Universidade Federal de Santa Catarina-UFSC

mfpcris@gmail.com

RESUMO

O artigo tem como objetivo avaliar a contribuição da liderança na formulação e implementação da estratégia nas Instituições de Ensino Superior do Sistema de Ensino de Santa Catarina. O embasamento teórico utilizado para nortear a pesquisa, em relação a planejamento estratégico, reuniu autores como Pereira (2010) e Tiffany e Peterson (1998), em relação à estratégia, foi fundamentado por autores como Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010), Mintzberg, Lampel, Quinn e Ghoshal (2006) e no que diz respeito a liderança organizacional os principais autores foram Northouse (2012), Van Vugt *et al* (2004). A pesquisa se caracteriza como um estudo de multicase de caráter qualitativo, descritivo e aplicado, e utiliza entrevista semiestruturada como instrumento de coleta de dados. Como resultado desse estudo, pode-se concluir que a liderança contribui e influencia diretamente no processo de formulação e implementação da estratégia nas Instituições de Ensino Superior pesquisadas para alcançar seus objetivos institucionais.

Palavras-chaves: Planejamento Estratégico. Estratégia. Formulação. Implementação e Liderança.

1. INTRODUÇÃO

As organizações vêm atuando em um mundo no qual as transformações ocorrem rapidamente. Para enfrentar tal circunstância, é indispensável que as organizações estejam preparadas para desenvolver maior sensibilidade em seu ambiente organizacional, aprimorem a capacidade de antecipar o futuro e a agilidade na tomada de decisões (BOSSIDY, 2005).

Diante dessa percepção, as organizações vêm buscando maior flexibilidade em seu gerenciamento, para poderem se adaptar ao ambiente em que estão inclusas, estudar e entender as relações pessoais que surgem durante sua gestão em relação às estratégias pretendidas.

Dentro desse contexto, o processo de planejamento estratégico é uma ferramenta organizacional que propicia a tomada de decisão e análise do ambiente em que a organização está inclusa. Na literatura, são diversas as metodologias (PEREIRA, 2010; FISCHMANN e ALMEIDA, 2009 e MINTZBERG *et al.*, 2006) e indicações sobre as condições para consecução do planejamento estratégico e do processo de estratégia.

Para consecução do planejamento estratégico, Chandler (1990) assegura que a estratégia prevê a elaboração de metas e objetivos de longo prazo para uma organização, bem como adoção de cursos de ação e distribuição de recursos com vistas ao alcance de tais metas.

Segundo Hrebiniack (2006), a formulação e implementação das estratégias são interdependentes e conexas e é com base nelas que objetivos estratégicos são concretizados em ações e os responsáveis mobilizam as pessoas e os recursos indispensáveis no momento apropriado, na quantidade e qualidade adequada e novas práticas e conhecimentos podem ser desenvolvidos e incorporados à organização (SANTOS, 2009).

Diante desta perspectiva, considera-se o comportamento das pessoas como um ponto imprescindível para garantir a formulação e a implementação da estratégia e, para gerenciar o comportamento das pessoas, torna-se necessário conhecer a liderança da organização. Bossidy e Charam (2002) e Hrebiniak (2006) defendem que uma liderança atuante facilita a compreensão da estratégia pelos seus membros, cria um espírito de cooperação, tornando-se uma vantagem que possibilita à organização a implementação de suas estratégias com sucesso. Eles ainda asseguram que o papel dos líderes que estão no comando na formulação e implementação da estratégia está em compreender seu significado e saber como conduzi-la de maneira a atingir os objetivos estabelecidos.

Assim sendo, o objetivo geral desta pesquisa está em realizar uma revisão bibliográfica a respeito de estudos existentes sobre os temas planejamento estratégico, estratégia e liderança e avaliar como ocorre e como ocorreu a contribuição da Liderança na formulação e implementação da estratégia nas Instituições de Ensino Superior do Sistema de Ensino de Santa Catarina, na percepção de seus reitores e ex reitores e como objetivos específicos levantar os estilos de liderança presentes nas Universidades, na formulação e implementação das estratégias, enquanto os reitores estão/estavam no mandato; verificar, através do estilo de liderança, em quais tipos de escolas de estratégia os reitores e ex-reitores das Universidades se enquadram e apresentar como os estilos de liderança e as escolas contribuem na formulação e implementação da estratégia, na percepção dos reitores e ex-reitores das Universidades. E, em seguida, verificar como ocorre este processo na Unesc,

Unoesc, Uniarp e Unifebe, e como ocorreu na Unidavi, Unisul, Univali e na Unochapecó, o que leva à seguinte pergunta de pesquisa: qual a contribuição da liderança na formulação e implementação da estratégia nas Instituições de Ensino Superior do Sistema de Ensino de Santa Catarina?

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1. Planejamento Estratégico

Nas organizações, têm-se exigido a aceitação de critérios mais amplos e aprofundados no processo de tomada de decisão. A admissão de procedimentos lógicos, para facilitar as decisões, e o conhecimento cada vez maior de técnicas de intervenção sobre a realidade tem dirigido as organizações a utilizarem o planejamento em suas atividades, como uma das formas mais racionais de administrar os recursos e minimizar os riscos das ações (CARVALHO, 1979).

No entanto, as organizações para planejarem possuem três níveis de tomada de decisão ou tipos de planejamento, classificados em planejamento estratégico, tático e operacional.

Para Pereira (2010, p. 47), planejamento estratégico, consiste em um processo de:

“análise sistemática dos pontos fortes (competências) e fracos (incompetências ou possibilidades de melhoria) da organização, e das oportunidades e ameaças do ambiente externo, com o objetivo de formular (formar) estratégias e ações estratégicas com o intuito de aumentar a competitividade e seu grau de resolutividade”.

Tiffany e Peterson (1998) comentam que o planejamento estratégico é uma ferramenta de gestão que analisa o ambiente e o futuro, permitindo que a organização aproveite as oportunidades, ou seja, ficam preparados para agir adequadamente perante momentos mais inevitáveis de desafio, que o mercado estabelece, preparando-se para eventuais incertezas (KAPLAN E BEINHOCKERE, 2003)

2.2. Estratégia

Thompson Junior *et al.* (1992) afirmam que os objetivos de uma organização são os “fins” e as estratégias são os “meios” para obtê-los, ou seja, a estratégia é um padrão da organização que a faz movimentar-se em direção a determinados objetivos organizacionais, como também a perseguir a sua missão.

Mintzberg *et al.* (2006) classificam o processo de estratégia em três premissas básicas: formulação, análise e formação.

A formulação da estratégia está relacionada a decidir como a estratégia será realizada. Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010) realizaram um estudo teórico com o intuito de elucidar as diferentes dimensões do pensamento estratégico em relação à formulação da estratégia, preconizadas por dez escolas, como apresenta o quadro abaixo:

Quadro 1: Escolas de formulação da estratégia

Escola do Design	<p>Linha de pensamento: Formulação da estratégia como um processo de concepção</p> <p>Premissas: a formulação da estratégia decorre de um processo deliberativo de pensamento consciente; a responsabilidade pelo controle e percepção deve ser do executivo principal; o modelo de formulação estratégica deve ser simples e informal; as estratégias devem ser únicas e formuladas de maneira explícita e somente depois que as estratégias únicas, desenvolvidas, explícitas e simples estarem formuladas é que podem ser implementadas</p>
Escola do Planejamento	<p>Linha de pensamento: Formulação da estratégia como um processo formal</p> <p>Premissas: a estratégia como resultado de um processo controlado e consciente de planejamento formal; onde a responsabilidade por todo o processo está com o executivo principal e responsabilidade pela execução está nas mãos dos planejadores e com isso as estratégias surgem prontas, devendo ser explicitadas para que possam ser implementadas</p>
Escola do Posicionamento	<p>Linha de pensamento: Formulação da estratégia como um processo analítico</p> <p>Premissas: poucas estratégias são desejáveis em uma determinada organização, ou seja, as que pode ser defendidas contra concorrentes atuais e futuros, a estratégia são posições genéricas e seu processo de formulação e seleção deve ser feito com base em análises</p>
Escola Empreendedora	<p>Linha de pensamento: Formulação da estratégia como um processo visionário</p> <p>Premissas: a estratégia existe na mente do líder como perspectiva, senso de direção a longo prazo; trata-se de um processo semi-consciente, baseado na experiência e intuição do líder que promove fortemente a visão, mantendo controle pessoal da implementação para ser capaz de reformular aspectos específicos; a visão estratégica é maleável e a estratégia empreendedora tende a ser deliberada e emergente e a organização é também maleável e flexível, pois a estratégia e os rumos podem ser alterados, desde que a visão permaneça a mesma</p>
Escola Cognitiva	<p>Linha de pensamento: Formulação da estratégia como um processo mental</p> <p>Premissas: a formulação da estratégia decorre de um processo cognitivo do estrategista; surgem como perspectivas e moldam a forma pela qual as pessoas lidam com as informações do ambiente. As estratégias são difíceis de realizar, ficando abaixo do ponto ótimo e, se não são mais viáveis, tornam-se difíceis de mudar</p>
Escola de Aprendizado	<p>Linha de pensamento: Formulação da estratégia como um processo emergente</p> <p>Premissas: a natureza complexa e imprevisível do ambiente da empresa, aliada à base de conhecimentos necessários à estratégia, impede o controle deliberado, o principal aprendiz é o sistema</p>

	coletivo, o aprendizado ocorre de forma emergente, pelo comportamento que estimula o pensamento retrospectivo, necessário à compreensão da ação, o papel do líder passa a ser o de gerenciar o processo de aprendizado estratégico, e não preconceber estratégias deliberadas e as estratégias aparecem como padrões do passado, para depois virar tendências para o futuro, e culminar em perspectiva orientadora do comportamento geral
Escola do Poder	<p>Linha de pensamento: Formulação da estratégia como um processo de negociação</p> <p>Premissas: qual a formulação da estratégia é moldada por poder e política, seja como um processo dentro da organização, quanto como o comportamento da organização em seu próprio ambiente externo; as estratégias que podem resultar desse processo tendem a ser emergente e assumem a forma de posições e meios, em vez de perspectivas; o poder micro vê a formulação da estratégia como a interação, através de persuasão e barganha; e o poder macro vê a organização como promovendo seu bem-estar como controle ou cooperação com outras organizações, pelo uso de manobras estratégicas, bem como de estratégias coletivas em vários tipos de redes e alianças, ou seja, é um processo aberto de influência, que utiliza do poder e da política, para negociar estratégias favoráveis a determinados interesses.</p>
Escola Cultural	<p>Linha de pensamento: Formulação da estratégia como um processo coletivo</p> <p>Premissas: a formulação da estratégia é um processo de interação social, baseado em crenças e nas interpretações comuns aos membros de uma organização; um indivíduo adquire essas crenças através de um processo de aculturação ou socialização; a estratégia assume a forma de uma perspectiva, calcada em intenções coletivas, a cultura e as ideologias não encorajam tanto as mudanças estratégicas quanto à perpetuação da estratégia existente</p>
Escola Ambiental	<p>Linha de pensamento: Formulação da estratégia como um processo reativo</p> <p>Premissas: o ambiente é o agente central no processo de geração da estratégia; durante seu período formativo, a organização molda-se em resposta ao ambiente, mas depois se torna cada vez mais incapaz de reagir a ele; a sobrevivência da organização no longo prazo depende das escolhas iniciais feitas durante o período de formulação; a liderança torna-se elemento passivo com o objetivo de interpretar o ambiente e garantir a adaptação da organização ao ambiente</p>
Escola da Configuração	<p>Linha de pensamento: Formulação da estratégia como um processo de transformação</p> <p>Premissas: Uma organização, por um período de tempo distinto, adota uma forma específica de estrutura conjugada a um tipo particular de contexto, ocasionando comportamentos que dão origem a um determinado conjunto de estratégias. Esses períodos de estabilidade são ocasionalmente interrompidos por algum período de transformação. Esses estados sucessivos de configuração e períodos de transformação podem configurar-se ao longo do tempo como sequências padronizadas, caracterizando os denominados ciclos de vida das organizações. A chave para a administração estratégica é sustentar a estabilidade ou, pelo menos, as mudanças estratégicas adaptáveis, e reconhecer periodicamente a necessidade de passar por transformação e ser capaz de gerenciar esse processo de ruptura sem destruir a organização; O processo de formulação estratégica pode</p>

	passar por características de cada uma das escolas anteriormente mencionadas, cada um a seu tempo e contexto;As estratégias resultantes tomam a forma de planos ou padrões, posições ou perspectivas, ou meios de iludir, porem cada um em seu tempo adequado á sua situação
--	--

Fonte: Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010, p. 20 a 22)

A análise de estratégia está relacionada ao tipo de estruturação que deve ser feita para se desenvolver uma estratégia de sucesso (MINTZBERG *et al.*, 2006). Enquanto que a formação da estratégia está relacionado á forma como a estratégia é criada, seja como perspectiva de futuro ao qual as decisões são formuladas antecipadamente (o que se pretende fazer) ou pela perspectiva do padrão das ações que a organização ao longo do tempo assume (o que foi feito) (PEREIRA E OENING (2007)).

Por fim, para Franzon, Oliveira e Lavarda (2012), a implementação da estratégia ocorre após a formulação, análise e formação da estratégia, ou seja, implementação da estratégia resume-se ao momento de colocá-la em prática.

2.3. Liderança

A capacidade de uma organização alcançar seus objetivos e suas metas depende, dentre outros aspectos, da conduta dos líderes. Arruda, Chrisóstomo e Rios (2010), afirmam que uma das dificuldades presentes nas organizações é descobrir como e de que maneira os administradores podem influenciar seus membros. Uma estratégia para atingir esta finalidade é o processo de liderança, tratando-se de um elemento vital para o sucesso de qualquer organização.

Para Northouse (2012, p. 05), liderança “é um processo pelo qual um indivíduo influencia um grupo de pessoas físicas para alcançar um objetivo comum”.

Para tanto, Van Vugt *et al.* (2004) afirma que existe três estilos de liderança: o autocrático, democrático e laissez-faire. No estilo autocrático, o líder toma as decisões sem consultar os outros. Em contraposição, o líder com estilo democrático envolve os membros do grupo no processo decisório ainda que para decisão final, o líder possa ter a última palavra, para promover o consenso do grupo. E o estilo laissez-faire minimiza a participação do líder na tomada de decisões e admite que as pessoas tomem suas próprias decisões.

2.4. Gestão Universitária

A gestão tornou-se um instrumento de grande importância nas organizações, no qual os administradores tomam suas decisões. Tendo a função de interpretar os objetivos da organização e transformá-los em ação (GOMES *et al.*, 2013).

Assim sendo como qualquer organização, as Instituições de Ensino Superior necessitam formular e implementar estratégias para que possam enfrentar as pressões do ambiente, responder às demandas, posicionarem-se e manterem-se competitivas no seu segmento (MEYER JR, 2007).

Neste sentido, na tentativa de poder vencer os obstáculos, as instituições de ensino superior têm se utilizado das abordagens do planejamento estratégico, que trata-se de uma ferramenta gerencial que tem auxiliado as organizações a alcançarem seus objetivos.

Por isso, além de estratégia e planejamento estratégico, é necessário que as Instituições de Ensino Superior conheçam a sua liderança e a utilize de maneira adequada na formulação e implementação de suas estratégias (MEYER JR, 2007).

Portanto, a conexão entre a estratégia, o estilo de liderança e as características do líder, demonstram que os líderes não somente influenciam o conteúdo da estratégia, mas também o processo pelo qual a estratégia é feita. Os conhecimentos dos tomadores de decisão influenciam como eles percebem os problemas, como o definem, o que consideram ser a solução adequada e como escolheram as estratégias que eles consideram que lidarão com tais problemas. Desta forma, líderes podem adotar diferentes meios de formular estratégias, de acordo com suas habilidades e suas tendências (HARDY; FACHIN, 1996).

3. METODOLOGIA

A presente pesquisa caracteriza-se como um estudo teórico-empírico, realizado através de uma abordagem de pesquisa qualitativa, descritiva e estudo de multicasos.

A abordagem da pesquisa foi predominantemente qualitativa, pois procurou-se analisar e interpretar informações, atitudes e padrões dentro da organização e descrever suas possíveis relações, mas sem entrar em dados quantificáveis, ainda que os “números” também possam existir nessa abordagem (TRIVIÑOS, 1987).

Para que a pesquisa possa ter uma metodologia adequada, objetivando alcançar os fins pretendidos, utiliza-se o critério proposto por Vergara (1997). A citada autora estabelece que a pesquisa pode ser realizada de acordo com os fins e meios necessários.

Quanto aos fins, a pesquisa caracteriza-se por ser descritiva, pois a intenção foi verificar perante os reitores da Universidade do Extremo Sul Catarinense (Unesc),

Universidade do Oeste de Santa Catarina (Unoesc), Universidade do Alto Vale do Rio do Peixe (Uniarp) e do Centro Universitário de Brusque (Unifebe) e os ex-reitores do Centro Universitário para o Desenvolvimento do Alto Vale do Itajaí (Unidavi), a Universidade do Sul de Santa Catarina (Unisul), a Universidade do Vale do Itajaí (Univali) e Universidade Comunitária da Região de Chapecó (Unochapecó), qual a contribuição da liderança organizacional na formulação e implementação da estratégia.

Quanto aos meios de investigação, o estudo caracterizou-se por ser uma pesquisa bibliográfica e estudo de multicasos.

A pesquisa bibliográfica foi baseada base em material publicado em livros, revistas, jornais, redes eletrônicas, isto é, material acessível ao público em geral.

Foi caracterizado como estudo de multicasos, pois procurou-se identificar qual a contribuição da liderança na formulação e implementação da estratégia com os reitores da Universidade do Extremo Sul Catarinense (Unesc), Universidade do Oeste de Santa Catarina (Unoesc), Universidade do Alto Vale do Rio do Peixe (Uniarp), Centro Universitário de Brusque (Unifebe) e com os ex-reitores do Centro Universitário para o Desenvolvimento do Alto Vale do Itajaí (Unidavi), da Universidade do Sul de Santa Catarina (Unisul), da Universidade do Vale do Itajaí (Univali) e da Universidade Comunitária da Região de Chapecó (Unochapecó).

Por fim, para verificar o estilo de liderança presente nessas Instituições de Ensino Superiores adotou a abordagem de Van Vugt *et al.* (2004) que divide-o em três dimensões. E no que tange as estratégias utilizou a classificação de Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010) para perceber em quais das dez escolas de formulação da estratégia eles se enquadram, através de oito entrevistas semiestruturadas com 27 perguntas, sendo 17 sobre estilo de liderança e 10 sobre as escolas de formulação da estratégia e com a preservação da suas identidades.

4. RESULTADO DA PESQUISA

Nesta seção apresentam-se os resultados obtidos em relação ao estilo de liderança na formulação e implementação da estratégia e as escolas que concorrem na formulação da estratégia, bem como as semelhanças e divergências percebidas através das entrevistas com os reitores da Universidade do Extremo Sul Catarinense (Unesc), Universidade do Oeste de Santa Catarina (Unoesc), Universidade do Alto Vale do Rio do Peixe (Uniarp), Centro Universitário de Brusque (Unifebe) e com os ex-reitores do Centro Universitário para o Desenvolvimento do Alto Vale do Itajaí (Unidavi), da Universidade do Sul de Santa Catarina

(Unisul), da Universidade do Vale do Itajaí (Univali) e da Universidade Comunitária da Região de Chapecó (Unochapecó).

4.1. Contribuição dos estilos de liderança nas instituições de ensino superior na formulação e implementação das estratégias

Em relação ao estilo de liderança, nessas oito Instituições de Ensino Superior foram realizadas 17 perguntas aos 4 reitores e 4 ex-reitores, para verificar em qual dos 3 estilos de liderança definidos por Van Vugt *et al.* (2004) eles se enquadram, diante da tomada de decisão, inovação, responsabilização, relacionamento, comunicação, interação, características do líder, estilo de liderança, competências do reitor e capacitação.

No que tange o processo de tomada de decisão, todos os reitores e ex-reitores mencionaram que as decisões maiores eram tomadas de maneira colegiada e em equipe, diante das suas respectivas funções e responsabilidades. Constataram que era muito importante para a tomada de decisão ouvir e discutir as ideias com os membros da Instituição, para ter ciência do que seria realizado.

Diante das sugestões dadas para tomada de decisão, há um consenso por parte dos reitores e ex-reitores, que relatam que sempre ouviam a opinião e sugestões dos membros da Instituição antes de tomar as decisões. Inclusive, os reitores e o ex-reitores comentaram que realizaram programas ou criaram órgãos para escutar abertamente a comunidade em geral, com suas dúvidas, recomendações e reclamações.

Na percepção de todos os reitores e ex-reitores, para tomada de decisão é muito importante a apresentação de ideias inovadoras. Inclusive, eles mencionaram que sem ideias inovadoras não há possibilidade de crescimento e evolução permanente, levando a instituição à estagnação e comprometendo sua sobrevivência e com isso tornando-se um diferencial.

Para maioria dos reitores e ex-reitores, a apresentação de novos projetos é fator fundamental para tomada de decisão. Desta maneira, os reitores e ex-reitores indagaram que estar inovando e buscando novas ideias é muito importante para o desenvolvimento da Instituição, mas que eles devem ser estimulados para renovação da Instituição. Entretanto, outros alegaram que a apresentação de novos projetos não é parte fundamental para tomada de decisão, pois projetos inovadores não são iguais a projetos importantes, urgentes e exequíveis em determinados momentos.

Nas Instituições de Ensino Superior pesquisadas, todos os reitores e ex- reitores mencionaram ter um órgão, um conselho ou um departamento que se responsabilizava pela aprovação e execução de projetos.

Em relação aos projetos executados e que foram bem sucedidos ou não, a maioria dos reitores e ex-reitores asseguraram que comemoravam e vibravam com os executores dos projetos, mas se eles não alcançassem êxito, era feita uma revisão para verificar as falhas, o que se constituía num aprendizado para futuros projetos.

No relacionamento institucional, todos os reitores e ex-reitores afirmaram ser muito acessíveis para a comunidade acadêmica. Inclusive alguns reitores se consideram um grande líder, pois conseguiu influenciar as pessoas em busca de um objetivo comum e que sua posição se deve ao seu bom relacionamento, acessibilidade, ouvir as pessoas e boa comunicação , mas no entanto outros se consideravam bem acessível, mas alegaram que não permitia que as pessoas misturassem relações pessoais com profissionais.

No aspecto da comunicação, todos os reitores e ex-reitores alegaram que era muito boa e passível de novas idéias e até mesmo os funcionários tem na Instituição vários canais de comunicação, onde todos reivindicam e apresentam idéias através de reuniões, videoconferências internas e mecanismos de avaliação permanente, seminários, treinamento e eram adeptos de negociações e conversas, contato pessoal. Inclusive eles acreditam que ela deve acontecer em todos os canais possíveis, desde a internet até os murais da Instituição, pois a comunicação é uma questão que mais gera conflito e que deve ser bastante trabalhada dentro de uma organização.

Na formulação e implementação das estratégias institucionais, os reitores e ex-reitores gostavam muito de participar da parte estratégia, enquanto outros participam mais e outros menos de todas as etapas devido suas múltiplas tarefas.

Em relação a ser um líder mais voltado para as tarefas ou para as pessoas, a maioria dos reitores e ex-reitores respondeu que são mais voltados para as pessoas do que para as tarefas, mas com cobrança e apresentação de resultados.

A maioria dos reitores e ex- reitores asseguraram que se inteiram e inteiravam de todos os problemas de sua gestão, principalmente no que se referia à tomada de decisão na sua Instituição, entretanto uns acreditavam que conheciam a maioria, pois não tem como conhecer todos e outros afirmaram conhecer todos os problemas de suas gestões pela estrutura montada para comunicar e ouvir as pessoas.

No que tange à identificação de um problema institucional, a maioria dos reitores e ex-reitores incentiva a busca da solução sozinho, mas outros consideravam que era necessária a criação de mecanismo para buscar a solução juntos, para que o problema não aumentasse, se transformasse em outro e para que a solução ocorresse de maneira rápida.

Na visão dos reitores e ex-reitores, as características consideradas importantes para um líder, ao conduzir o processo de formulação e implementação da estratégia nas suas Instituições, são múltiplas como ser dinâmico, criativo, ter coragem, determinação, visão, servir de exemplo, saber liderar as pessoas, tomar as decisões da maneira que achar correto, ser bem preparado para fazer a gestão e estar sempre se atualizando, tem que ter adaptabilidade, flexibilidade, envolver e integrar as pessoas, gerar confiança, saber ouvir, romper a cultura, ser paciente e sincero com as pessoas e reconhecer quando estiver errado.

Conforme todos os reitores e ex-reitores, o estilo de liderança influencia muito na definição das estratégias, tornando-a favorável ou desfavorável para a Instituição e que isso está ligado à personalidade do indivíduo, mas que deve ser realizada de tal modo que não diminua a naturalidade e a criatividade das pessoas.

Para os reitores e ex-reitores, as competências que um reitor deve possuir para obter um bom desempenho nas atribuições de sua função são visão, coragem, acreditar realmente no que faz, ter conhecimento de gestão e planejamento, capacidade de ouvir, ser ético e honesto, ter respeito pelas pessoas e humildade para aceitar sugestões, saber interagir, trabalhar em equipe, ser flexível, ter iniciativa e criatividade, tem que ter adaptabilidade, respeitar as ideias dos outros com humildade, saber se comunicar, deve ter liderança, determinação, responsabilidade e controle financeiro, intuição e bom relacionamento com as pessoas.

De acordo com todos os reitores e ex-reitores, o processo de capacitação permanente do corpo funcional é fundamental para facilitar a tomada de decisão e para que todos os funcionários estejam atualizados, desde que não fique somente na teoria e parta para prática e que as pessoas estejam dispostas e motivadas para fazer e aprender.

Finalmente, segundo os reitores e ex-reitores, é unânime a perspectiva de que profissionais com características de líder tendam a tomar as decisões mais adequadas e propicia uma melhor solução do problema, ou até mesmo para que ele não aconteça, pois têm conhecimento, visão e amam o que fazem.

4.2.Contribuição das escolas na formulação da estratégia nas Instituições de Ensino Superior

No que tange às escolas em que se baseiam essas oito Instituições de Ensino Superior para formulação da estratégia, foram feitas 10 perguntas para os 4 reitores e 4 ex-reitores, uma sobre cada escola classificadas por Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010) em Design, Planejamento, Posicionamento, Empreendedora, Cognitiva, Aprendizado, Poder, Cultural, Ambiental e Configuração.

De acordo com os reitores e ex-reitores, as estratégias elaboradas para Instituição de Ensino Superior não devem ser únicas, explícitas e pensadas de maneira deliberativa para sua formulação. Para os reitores e ex-reitores ao se elaborar uma estratégia, cria-se uma linha mestra, mas há umas que vão até o final, outras que devem ser mudadas no meio do caminho e outras ainda que surgem sem terem sido cogitadas. Por isso, a flexibilidade é um fator fundamental para tornar aptas a mudanças, podem ao longo do tempo ser superadas, revisadas e adaptadas para sua execução.

A maioria dos reitores e ex-reitores afirmam que as responsabilidades e as tarefas na formulação e implementação da estratégia devem acontecer juntas e não separadas, porque senão não terão coerência, pois devem ser pensadas para serem executadas, sendo que na implementação podem surgir novas estratégias que não haviam sido previstas por causa do momento, situação ou circunstância e as pessoas precisam participar de todo o processo, porque se vier tudo pronto elas não irão se comprometer. Contrariamente outros relataram que não necessariamente a formulação e a implementação precisam estar juntos, pois a pessoa que formulou não necessita ser a mesma que irá implementar, no entanto, pondera que podem ocorrer as duas situações, os que formulam e implementam juntos e um que formula e outro que implementa.

Para os reitores e ex-reitores, na tomada de decisão, o processo de estratégia decorria da análise de outras Instituições e de sugestões dos seus membros, alguns acrescentaram que decorre da análise de uma série de fontes, como a sociedade, os alunos, os professores, os funcionários, pela visita a outras instituições e de viagens a universidades de outros países, da análise dos problemas internos, dos cenários futuros e da comparação do que deveria ser o padrão e o melhor para a Instituição, espelhando-se apenas no que era bom.

Conforme a maioria dos reitores e ex-reitores, as estratégias podem ser levantadas por seus membros e não surgirem somente da visão do líder, pois as estratégias são levantadas por seus membros, ou seja, ao ouvir e trocar informações com toda comunidade acadêmica, pois o reitor lidera a equipe e não decide tudo sozinho para não virar norma. Discordando outros

asseguram que a pessoa ideal para perceber as mudanças necessárias para a Instituição é o reitor através da conversa com as pessoas.

Segundo a maioria dos reitores e ex-reitores, as estratégias formuladas devem ser de fácil realização e aptas a mudanças, para torná-las viáveis e alcançar os objetivos pretendidos, mas para isso é necessário escutar a opinião dos outros, sem ser complicadas e de fácil entendimento para se tornarem exequíveis. Discordando de todos os reitores e ex-reitores, um ex-reitor mencionou que, uma vez formuladas as estratégias, elas não estão aptas a mudanças, precisando seguir sempre a regra.

Em concordância, os reitores e ex-reitores confirmaram que no processo de estratégia em suas Instituições, o papel do líder deve ser sempre o de estimular o aprendizado estratégico para que novas estratégias possam surgir e que fazem isso sempre em suas Instituições, ouvindo a comunidade acadêmica, fazendo avaliação dos resultados e modificando as estratégias para que elas tenham êxito.

Os reitores e ex-reitores asseguraram que a formulação da estratégia é um processo de influência que se utiliza do poder e da política para negociar estratégias favoráveis aos interesses da Instituição, mas consideram que para serem favoráveis, devem estar sempre ligadas à missão institucional e à solução de problemas para definir quais estratégias deveriam ser adotadas e quais as oportunidades adequadas para que ela alcançasse o objetivo.

Na percepção dos reitores e ex-reitores, a formulação da estratégia é um processo de interação social, que baseia-se em crenças e em interpretações comuns a todos os membros da Instituição. Acrescentaram, ainda, que além de interação social, é necessário que haja interação de relação e de comunicação intensa entre todos os membros da Instituição, pois é conversando que todos se entendem e, quanto mais se ouve a comunidade acadêmica, menos se erra e mais se criam ações que vão ao encontro da demanda e, com isso, escolhem-se as estratégias mais adequadas.

Para maioria dos reitores e ex-reitores, a expansão da Instituição se deve ao fato de terem sido feitas as escolhas certas em relação à formulação da estratégia, provocando o crescimento e a sobrevivência da Instituição. No entanto, outros alegaram que a expansão se deu por não haver grande concorrência na região, ser reconhecida como tradicional e ter total apoio da comunidade, sendo, assim, considerada uma Instituição com credibilidade.

E por fim, na visão dos reitores e ex-reitores, no momento que sejam necessárias mudanças estratégicas e o seu gerenciamento, eles consideram que esse processo de transformação pode ocorrer sem causar a extinção da Instituição por fazer as pessoas se

sentirem parte desta mudança e aprender que esse processo de transformação era necessário, positivo e fundamental.

5. CONCLUSÕES

Esta pesquisa teve como principal objetivo avaliar como ocorre e como ocorreu a contribuição da liderança na formulação e implementação da estratégia nas Instituições de Ensino Superior do sistema de ensino de Santa Catarina, com base em oito casos empíricos, envolvendo a Universidade do Extremo Sul Catarinense (Unesc), Universidade do Oeste de Santa Catarina (Unoesc), Universidade do Alto Vale do Rio do Peixe (Uniarp) e do Centro Universitário de Brusque (Unifebe), o Centro Universitário para o Desenvolvimento do Alto Vale do Itajaí (Unidavi), a Universidade do Sul de Santa Catarina (Unisul), a Universidade do Vale do Itajaí (Univali) e a Universidade Comunitária da Região de Chapecó (Unochapecó)., no qual demonstraram que não houve uma mudança de postura e de visão muito diversificada entre os reitores e ex reitores no que tange o estilo de liderança e as estratégias adotadas.

Percebe-se que, os reitores e ex-reitores das Instituições de Ensino Superior de Santa Catarina pesquisadas apresentam um estilo de liderança democrático, no qual envolvemos membros do grupo no processo decisório ainda que para a decisão final, o líder possa ter a última palavra, para promover o consenso do grupo Van Vugt *et al* (2004). Apesar de alguns reitores e ex-reitores atribuírem e terem atribuído mais liberdade e autonomia aos seus funcionários e outros visarem mais o resultado, o objetivo é sempre o bem-estar das pessoas, que são fundamentais para alcançar o objetivo, sendo suas opiniões e sugestões sempre ouvidas antes de se tomar a decisão.

No que tange as escolas de estratégia, os reitores e ex-reitores não se enquadram numa única, conforme classificação de Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010), o que faz perceber que as estratégias são formuladas sob diversas visões, sugestões, análises e de maneira flexível e adaptável, estimulando o aprendizado, mas sempre em busca dos interesses e expansão da Instituição.

Portanto, constata-se que a liderança contribui para o processo de formulação e implementação das estratégias, e as escolas concorrem para a formulação da estratégia nas Instituições de Ensino Superior, para atingir objetivos e metas institucionais que dependendo conhecimento, habilidade e atitude do líder e entender de que forma e por quem elas são pensadas. Verificou-se que o líder, seja reitor ou ex-reitor, apresentou muitas características semelhantes, senão iguais, que se complementam, como ser determinado, ter uma ampla

visão, ser comunicativo, saber ouvir, aceitar sugestões, ter coragem para tomar decisões, investir nos seus funcionários, ser motivador, íntegro, inovador, gerar confiança, ser criativo, dinâmico, servir de exemplo, saber receber críticas e aprender com isso, estar sempre buscando ,estar preparado e atualizado, ser acima de tudo humilde, flexível, adaptável, não medir esforços para romper a cultura, ser comprometido com a Instituição, valorizar as potencialidades de seus funcionários, incentivar e mobilizar a realização de mudanças, buscar a superação de desafios, definir prioridades e identificar as melhores soluções para os problemas em conjunto. Enfim, um líder que tem um perfil desses contribui para o desempenho, desenvolvimento e sucesso das suas Instituições no processo da estratégia.

Referências

- ARRUDA, Â. M. F.; CHRISÓSTOMO, E.; RIOS, S. S.. **A Importância da Liderança nas Organizações**. Revista Razão Contábil & Finanças, vol.1(1), 2010.
- BOSSIDY, L., CHARAM, R. **Desafio: fazer acontecer, a disciplina de execução nos negócios**. 3ªed. Rio de Janeiro: Negócio Editora, 2002.
- BOSSIDY, L. **A receita da execução**. HSM Management. v. 4. n. 51,ano 9, p. 40-44, jul/ago 2005.
- CARVALHO, H. M. de. **Introdução à Teoria do Planejamento**. Ed. Brasiliense, 2º edição, 1979.
- CHANDLER, A. D. Jr. **Strategy and structure: chapters in the history of the american industrial enterprise**. Canbridge: Mitpress, 1990.
- FISCHMANN, A. A.; ALMEIDA, M. I. R. **Planejamento estratégico na prática**. São Paulo: Editora Atlas, 2009.
- FRANZON, F.; OLIVEIRA, D.; LAVARDA, R. A. B. **Atuação do gerente intermediário no processo de formulação e implantação da estratégia: um estudo de caso**. Revista Brasileira de Administração Científica-RAC,v.3 , n.3,,Jul, Ago, Set, Out, Nov, Dez de 2012.
- GOMES, O. da F.; GOMIDE, T. R.; GOMES, M. Â. do N.; ARAUJO, D. C. de; MARTINS, S.; FARONI, W. **Sentidos e implicações da gestão universitária para os gestores universitários**. Revista GUAL, Florianópolis, v. 6, n. 4, p. 234-255, Edição Especial. 2013. Disponível em: <https://periodicos.ufsc.br/index.php/gual/article/view/1983-4535.2013v6n4p234/26225>. Acesso em: 02 de jun. de 2014.
- HARDY, C.; FACHIN, R. **Gestão estratégica na universidade brasileira: teoria e casos**. Porto Alegre: UFRGS, 1996.

HREBINIAK, L.G. **Fazendo a estratégia funcionar**: o caminho para uma execução bem-sucedida. Rio Grande do Sul: Bookman, 2006.

KATZ, D.; KAHN, R. **Psicologia social das organizações**. São Paulo: Atlas, 1975.

KAPLAN, S.; BEINHOCKER, E.D. **Os heróis do planejamento estratégico**. *HSM Management*, n.40, ano7, p.40-45, set/out, 2003.

MEYER JR, V. **ENFRENTANDO AS CRISES: competição e estratégias**. In: In: Liderança e gestão da educação superior católica nas Américas. Curitiba: Champagnat, 2007.

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B; LAMPEL, Joseph. **Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico**. 2ª edição. Porto Alegre: Bookman. 2010.

MINTZBERG, H., LAMPEL, J.; QUINN, J. B.; GHOSHAL, S. **O Processo da Estratégia: conceitos, contextos e casos selecionados**. Trad. Luciana de Oliveira da Rocha. 4ª.ed, Porto Alegre: Bookman, 2006.

NORTHOUSE, P. G. **Leadership: Theory and Practice**. 6. Ed. Thousand Oaks: Sage Publications, 2012.

PEREIRA, M.F. **Planejamento Estratégico: teorias, modelos e processos**. São Paulo: Atlas, 2010.

PEREIRA, M. F.; OENING, K. S.. **Formação da estratégia em condições de elevada influência governamental: uma análise longitudinal da Fundação de Apoio à Pesquisa Científica e Tecnológica do Estado de Santa Catarina- FAPESC**. 2007. IN: FERREIRA, M. P.; PEREIRA, M. F.; SERRA, F. A. R.; MORITZ, G. de O. **Estratégia em diferentes contextos empresariais: fundamentos, modelos e perspectivas**. São Paulo: Atlas, 2010.

SANTOS, J. L. S. **Processo de aprendizagem organizacional durante a implementação do planejamento estratégico na Universidade Federal de Alagoas**. 2009. 134 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia e Gestão do Conhecimento) -Programa de Pós-graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2009.

TIFFANY, P.; PETERSON, S.D. **Planejamento estratégico: o melhor roteiro para um planejamento estratégico eficaz**. Rio de Janeiro: Elsevier, 1998.

THOMPSON JR, Arthur; STRICKLAND III, Alonso J. **Strategic management: concepts and cases**. 6. Ed. Boston: Irwin, 1992.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 1987.

VAN VUGT, M.; JEPSON, S. F.; HART, C. M. e DE CREMER, D. **Autocratic leadership in social dilemmas: A threat to group stability**. *Journal of Experimental Social Psychology*, 40, p. 1–13, 2004.

VERGARA, S.C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 1997.